

## GESTÃO NO PROCESSO SELETIVO DE PESSOAL

Anelise Cardoso Farias<sup>1</sup>

Azenir José Marques Bueno<sup>2</sup>

Kellerman Augusto Lemes Godarth<sup>3</sup>

FARIAS, A. C.; BUENO, A. J. M.; GODARTH, K. A. L. Gestão no processo seletivo de pessoal. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 12, n. 1, p. 111-129, jan./jun. 2011.

**RESUMO:** Devido ao alto índice de exigências das empresas na ocupação dos cargos oferecidos no mercado de trabalho, há uma necessidade das organizações efetuarem uma seleção mais rigorosa na hora da contratação, pois se presencia um momento muito contraditório quanto à oferta e procura de trabalho. Com uma análise aprofundada sobre o assunto, verifica-se lógica nessa situação, pois apesar de haver muita oferta de mão de obra, não se encontra qualificação suficiente para atender as expectativas das empresas. Profissionais de alto nível de desempenho estão sendo procurados pelas organizações, devido sua capacidade de diferenciação. Diante disso, torna-se necessário às empresas criarem um programa de recrutamento e seleção. Após a fase de recrutamento se inicia a seleção e, assim, se verifica os perfis de cada candidato por meio de entrevistas, provas e testes de conhecimento e capacidade. Este estudo foi realizado em uma empresa do setor automobilístico, estabelecida no município de Francisco Beltrão – PR. Esta empresa demonstrou certa deficiência em seu processo seletivo e, em consequência ocorreu uma crescente rotatividade de funcionários em seu sistema organizacional, que possui diversos setores e cargos. Com uma pesquisa documental foi possível desmembrar cada setor e assim, fazer um estudo de cada caso. Também, mediante de pesquisas exploratórias foram propostas sugestões de melhorias no momento da seleção de pessoal.

**PALAVRAS-CHAVES:** Seleção. Recrutamento. Recursos humanos

## MANAGEMENT OF PERSONNEL IN THE SELECTION PROCESS

**ABSTRACT:** Due to the high requirement level of companies to fill out posi-

<sup>1</sup>Egressa do curso de Ciências Contábeis do campus de Francisco Beltrão da UNIPAR. E-mail: [anelisecardoso@brturbo.com.br](mailto:anelisecardoso@brturbo.com.br)

<sup>2</sup>Egresso do curso de Ciências Contábeis do campus de Francisco Beltrão da UNIPAR. E-mail: [azenir.rohden@hotmail.com](mailto:azenir.rohden@hotmail.com)

<sup>3</sup>Administrador, Especialista em Gestão de Pessoas, Professor dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Sistemas de Informação do campus de Francisco Beltrão da UNIPAR. E-mail: [kellerman@unipar.br](mailto:kellerman@unipar.br)

tions offered in the job market, there is a need for organizations to effect a more rigorous selection at hiring time, because presently there is a contradiction of the labor supply and demand. Further analyzing the subject, it is verified that this situation is real because, although there is plenty of skilled labor supply, it is not enabled enough to meet business expectations. High- performance professionals are sought by the organizations, because their differentiated capacity. Thus, it is necessary to create a recruitment and selection program, and, after the recruitment phase, in the selection, each candidate's profile is checked through interviews and tests of knowledge and ability. This study was carried out in an automotive company, established in the municipality of Francisco Beltrán - PR. The company showed some deficiency in their selection process, and, therefore, there was an increased turnover of employees in their organizational system, which has various sectors and positions. Using documentary study, it was possible to break up each sector and study each case. Also, through exploratory research proposals, improvements at the time of personnel selection were suggested.

**KEYWORDS:** Selection. Recruitment. Human resources.

## **GESTIÓN EN EL PROCESO SELECTIVO DE PERSONAL**

**RESUMEN:** Debido el alto índice de exigencias de las empresas en ocupación de puestos ofrecidos en el mercado laboral, hay una necesidad de las organizaciones en llevar a cabo una selección más rigurosa en la contratación, pues se presencia un momento muy contradictorio con respecto a la oferta y búsqueda de trabajo. Con análisis más detenida sobre el asunto, se verifica lógica en esa situación, pues, a pesar de mucha oferta de mano de obra, no se encuentra calificación suficiente para atender las expectativas de las empresas. Profesionales de alto nivel de desempeño están siendo buscados por organizaciones, debido su capacidad de diferenciación. Por lo tanto, se hace necesario que las empresas crean programas de reclutamiento y selección. Tras la fase de reclutamiento se inicia la selección y, así, se verifica los perfiles de cada candidato por medio de encuestas, pruebas y testes de conocimiento y capacidad. Este estudio se realizó en una empresa del sector automovilístico, establecida en el municipio de Francisco Beltrão – PR. Esta empresa demostró cierta deficiencia en su proceso selectivo y, en consecuencia ocurrió mayor rotación de funcionarios en su sistema organizacional, que tiene diversos sectores y puestos. Con una investigación documental se volvió posible desmembrar cada sector y así, hacer un estudio de cada caso. Además, a través de investigaciones exploratorias se propuso sugerencias de mejoras en el momento de la selección de personal.

**PALABRAS CLAVE:** Selección. Reclutamiento. Recursos humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por objetivo apresentar técnicas de seleção para contratação de empregados, ou seja, as várias maneiras de recrutamento e seleção, o processo de desenvolvimento de teste e as maneiras de análise dos candidatos.

A viabilidade de um processo correto de seleção dependerá da cultura e da organização da empresa. Sabendo que qualquer negócio começa por meio de pessoas e que são elas que fazem a empresa desenvolver-se ou regredir. Assim, qualquer falha neste processo de seleção pode prejudicar a capacidade do desenvolvimento do negócio. Essa afirmação pode ser constatada pela simples conclusão de que, por traz dos sistemas das empresas existem pessoas que desempenham uma função e que uma pessoa mal preparada pode gerar informações incorretas para todos os setores, comprometendo o desenvolvimento da empresa.

Na região onde se localiza a empresa X percebe-se que é comum as empresas não observarem toda essa metodologia, pois muitas vezes não acham necessário fazer a avaliação de um candidato, deixando de lado pontos importantes para o bom funcionamento da empresa. Convém salientar que para fazer o processo de seleção o responsável pelo setor de recursos humanos (RH) deve preparar-se para avaliar outra pessoa, como também atualizar-se sobre as novas técnicas existentes no mercado. A empresa deve acompanhar, não somente o treinamento, mas a oferta e procura de empregos no mercado, para que possa desenvolver um processo eficiente de atração dos melhores profissionais.

O estudo foi realizado na empresa X, uma concessionária de veículos localizada em Francisco Beltrão. Nesta empresa, atualmente não são utilizados métodos de análise do candidato na hora da contratação, costumeiramente o próprio gerente do setor em que existe a vaga, faz uma entrevista simples e informal. Caso goste do perfil do candidato e “ache” que está apto para a função, imediatamente o contrata, sem mesmo passar pelo RH da empresa para uma avaliação mais criteriosa. Muitas vezes o RH só fica sabendo que há um novo empregado, dias após a pessoa estar trabalhando na empresa, fato que demonstra não haver uma integração entre os setores da empresa. Também, se observou uma significativa rotatividade de funcionários, provavelmente ocasionada pelas falhas ocorridas no momento da contratação.

O objetivo principal desta pesquisa é estudar cada caso de recrutamento e seleção para que a escolha dos candidatos possa ser mais elaborada e correta na empresa X.

## 2 PROFISSIONAL DE ALTO NÍVEL DE DESEMPENHO

O capital intangível é considerado o bem mais importante de uma organização, principalmente no que se refere às pessoas. As máquinas facilitam o trabalho, pois produzem muito mais, porém necessitam do ser humano para criar e pensar, e esse é o ativo que as empresas mais utilizam para aprimorar seus conhecimentos e evoluir.

Para Lahóz (1999) não se trata de transportar fisicamente bens ou pessoas. Agora o que conta é o transporte virtual de ideias. O aspecto central da nova economia é que as pessoas e empresas possam se comunicar em tempo real no mundo todo.

A tendência das organizações em procurar profissionais talentosos com ideias e ações que façam a diferença não está contida somente em empresas cuja atividade está ligada diretamente ao conhecimento e pesquisa, mas a todo o setor de mercado, numa era em que o talento é primordial, as organizações estão cada vez mais buscando esse diferencial em seus profissionais. Desta maneira, os problemas incorridos das atividades das empresas compete a esses novos profissionais solucionar.

Segundo Pontes (2001, p. 23) “pode-se pensar que somente aquelas empresas ligadas ao conhecimento é que necessitam de talento na nova economia. Todas as organizações necessitam dele; é uma verdadeira corrida do ouro”.

Devido à busca inquietante das empresas por profissionais talentosos, cria-se com isso uma grande concorrência entre as organizações por essas pessoas, então uma das maiores dificuldades não é somente encontrar profissionais com essa característica, mas sim fazer com que permaneçam nos cargos oferecidos. Algumas estratégias são adotadas, como sistemas modernos para gestão de pessoas, programas para aprendizado contínuo e desenvolvimento, reconhecimento por trabalhos eficazes efetuados e um clima organizacional e de relacionamento com harmonia entre os colegas de trabalho, também auxiliam neste processo de retenção de talentos. Para Pontes (2001, p. 24) “cuidados redobrados com a política de pessoal devem ser tomados”. Entre tantas recomendações quatro questões são marcantes, sendo basicamente as ações mais utilizadas na busca e retenção de profissionais de alto desempenho, são as seguintes:

Oportunidades - pessoas com um grau maior de desenvolvimento profissional valorizam, e contam também como um diferencial das empresas no momento de tomar uma decisão de mudança de trabalho, quando as organizações ofertam incentivos para que os profissionais possam estar continuamente se aprimorando. Segundo Pontes (2001, p. 24) “é o mais importante fator de retenção. Talentos valorizam as oportunidades”.

*Feedback* - o retorno da informação passada com uma conclusão e ava-

liação de seus superiores hierárquicos é de muito apreço por profissionais de níveis mais elevados, quando isso não acontece, a percepção é de que a empresa não está satisfeita ou não se importa com o trabalho realizado. Para Pontes (2001, p.24) “ironicamente, os profissionais de melhor desempenho são os que mais apreciam e os que menos recebem *feedback*.”

Chefes - é um dos quesitos com alto índice de conflito e uma das três maiores razões para que um profissional de alto nível opte por trabalhar em outra organização, os esforços das diretorias das empresas para dirimir esses conflitos e incentivar o desenvolvimento de trabalhos em grupo são mais intensos neste aspecto. Segundo Pontes (2001, p.24) “algumas estrelas corporativas não deixam a empresa, deixam seus chefes”.

Salários - remuneração é algo muito atrativo para qualquer nível de desenvolvimento profissional, porém quando se trata de empresas com históricos de alta rotatividade de empregados, clima e ambiente de trabalho desagradável, por mais que a remuneração seja tentadora ela passa a contar pouco na tomada de decisão do profissional. Para Pontes (2001, p. 24) “remuneração competitiva é um item básico, uma espécie de *commodity*, na hora de atrair e reter talentos. Mas passa a contar pouco num ambiente de trabalho tóxico”.

### 3 RECRUTAMENTO

O mercado de trabalho encontra-se cada vez mais exigente para a seleção de novos colaboradores, porém não somente as organizações estão mais exigentes como os próprios candidatos, que estão em busca de melhores salários, benefícios oferecidos pela empresa, porte da organização, entre outros fatores. O recrutamento de pessoas acaba se tornando algo muito importante para fazer a seleção correta, segundo Chiavenato (2002, p. 197) “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”.

Para que haja um recrutamento tem que se avaliar as necessidades da organização. Geralmente isso se dá pela saída de funcionários da organização ou pelo próprio crescimento da empresa, deve haver um planejamento com os gerentes de cada setor da empresa, para verificar a real necessidade e qual o perfil dos profissionais que serão selecionados.

Muitas organizações mal fazem uma entrevista com seus candidatos e já os contratam, isso ocasiona uma grande rotatividade de funcionários na empresa pelo fato de não ter sido feito o recrutamento correto. Lembrando que existe o recrutamento interno e externo. O interno é quando se busca candidatos dentro da própria organização e o externo é quando se busca fora da organização, e para cada tipo de cargo se exige um tipo diferente de recrutamento. Por exemplo, para

selecionar um gerente os métodos serão diferentes dos utilizados para recrutar um operário (CHIAVENATO, 2002).

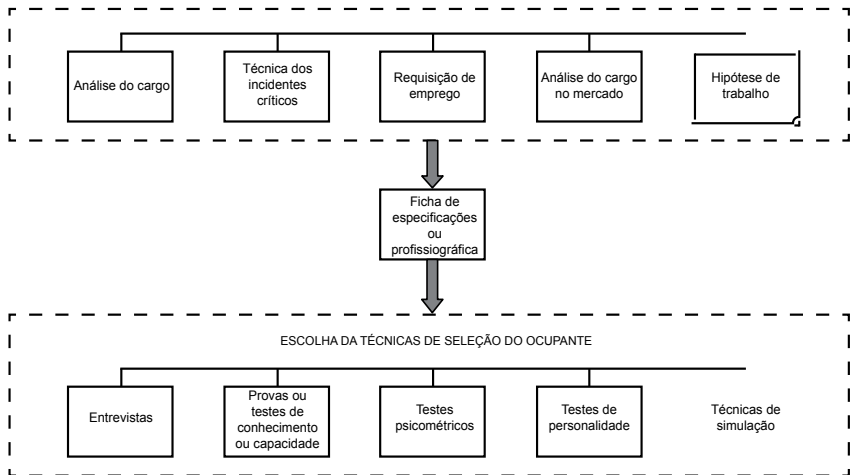
Mas como atingir as pessoas certas para a seleção? No recrutamento interno, pelo fato de ser mais prático, pois os candidatos estão dentro da organização, pode-se divulgar em cartazes, e-mails e avisos no site da empresa. Já no recrutamento externo pode-se divulgar pelos meios de comunicação, como rádios, revistas, jornais, entre outros. Também é possível optar pelo recrutamento *on-line*, tanto interno ou externo. No recrutamento *on-line* o candidato se cadastra no site da empresa, deixando seus dados salvos. Para a empresa é o método mais prático para selecionar seus candidatos, pois neste tipo de sistema dispensa os antigos papeis e pode filtrar por cargos, todos os currículos ali salvos. Exemplo: quando o candidato se cadastra assinala a opção do setor desejado se é administrativo, almoxarifado, fiscal, recursos humanos, etc. Isso facilita muito para a empresa, pois o encarregado só terá que selecionar os dados e fazer as entrevistas desejadas.

#### 4 SELEÇÃO DE PESSOAL

O processo de seleção vem logo após o processo de recrutamento, sendo um dos mais importantes, levando-se em consideração que todas as pessoas são diferentes não apenas fisicamente, mas também psicologicamente. Este processo visa prever como será o comportamento desse candidato dentro do cargo oferecido pela empresa.

Segundo Chiavenato (2002, p. 225) “seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido, e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam”.

O ponto inicial para este processo é a análise dos dados do currículo recebido dos candidatos. A forma de avaliação utilizada dependerá do cargo a ser ocupado, podendo ter várias etapas até chegar a um candidato com o perfil adequado ao cargo vago. A seguir são feitas as entrevistas e os testes necessários. Para Chiavenato (2002) uma das bases de uma boa seleção está demonstrada na figura 1, ou seja, uma coleta de informações sobre o cargo, como um fundamento do processo de seleção.



**Figura 1:** Coleta de informações sobre o cargo como fundamento do processo de seleção  
**Fonte:** Chiavenato (2002, p. 231).

Existem vários tipos de testes seletivos. Sua finalidade é avaliar melhor o candidato, prever como será seu comportamento no cargo e sua relação com o pessoal. O quadro 1 apresenta as principais técnicas de seleção utilizadas pelas organizações.

**Quadro 1:** Técnicas de seleção

1. Entrevistas de seleção	{ Dirigidas (com roteiro preestabelecido) Não dirigidas (sem roteiro ou livres)	
2. Provas de conhecimentos ou capacidades	{ Gerais Específico	{ de cultura geral de línguas de cultura profissional de conhecimentos técnicos
3. Testes psicométricos	{ de aptidões	{ Gerais específicas
4. Testes de personalidade	{ Expressivos Projetos Inventários	{ PMK Da Árvore Rorcharch TAT Szondi de motivação de frustração de interesses
4. Técnicas de simulação	{ Psicodrama Dramatização ( <i>role-playing</i> )	

**Fonte:** Chiavenato (2002, p. 233).

Conforme ensina Chiavenato (2002) existem cinco tipos de testes para ser utilizados na seleção de pessoas:

**4.1 Entrevista de seleção**

A entrevista de seleção é o método mais utilizado pelas empresas, pois é uma forma mais direta e objetiva, em que acontece uma conversa entre o entrevistador e o entrevistado para melhores esclarecimentos do perfil do candidato.

Esta entrevista não necessariamente é o funcionário do RH quem faz. Hoje muitas empresas estão treinando seus gerentes para fazer esse tipo de entrevista, porém mesmo sendo a mais utilizada não significa que seja a melhor forma de se classificar um candidato.



Este método ainda é um pouco vago, pois não se consegue ter uma definição completa do perfil do candidato, de acordo com Demo (2001, p. 10) “é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer”.

## **4.2 Provas ou testes de conhecimento ou de capacidade**

Seu objetivo é avaliar o conhecimento do candidato tanto no conhecimento profissional quanto na técnica. As provas de conhecimento ou capacidade são classificadas de maneiras diferentes quanto à área e quanto à forma, podendo-se utilizar provas orais ou escritas.

Além disso, também podem ser realizadas provas com tempo determinado, tarefas, provas gerais, provas específicas, provas tradicionais, mistas e objetivas. Segundo Chiavenato (2002, p. 242) “são instrumentos para avaliar objetivamente os conhecimentos e habilidades adquiridas através do estudo, da prática ou do exercício”.

## **4.3 Testes psicométricos**

É a comparação de testes de aptidões, habilidades e conhecimentos entre outros. De acordo com Chiavenato (2002, p. 244) “sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas”. Os resultados são comparados com outros testes de outras pessoas, geralmente focalizando as aptidões que são as habilidades das pessoas que podem ser trabalhadas com exercícios ou práticas.

## **4.4 Testes de personalidade**

Utiliza-se para analisar o caráter ou temperamento. Sendo que cada pessoa possui um tipo de personalidade distinta.

São considerados testes expressivos quando são genéricos, revelando características gerais de personalidade e de expressão corporal. São considerados testes projetivos os que projetam a personalidade do indivíduo, e são considerados específicos quando procuram ser mais determinantes na categoria do equilíbrio emocional como frustrações e motivação.

Sobre os testes de personalidade ensina Chiavenato (2002, p. 248) “um traço de personalidade é uma característica marcante da pessoa e que é capaz de distingui-la das demais”.

## 4.5 Técnicas de simulação

Diferente das outras técnicas e testes utilizados, a técnica de simulação deixa de ser individual e passa a ser trabalhada em grupos, iniciando pelo drama que vem a ser uma encenação de um fato que se aproxime ao máximo do real.

Dentre tantas técnicas de simulação a mais utilizada é o psicodrama, uma teoria geral de papéis, em que a pessoa passa suas características para a encenação. Esta técnica é utilizada também como forma de complemento de seleção, pois coloca o candidato em uma situação na qual estará se relacionando no futuro papel que irá desempenhar na empresa.

Para Chiavenato (2002, p. 249) “essas técnicas são intensamente utilizadas nos cargos que exijam forte componente de relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras”.

## 5 METODOLOGIA

Para a elaboração deste estudo utilizou-se de pesquisa bibliográfica sobre o assunto seleção de pessoas na contratação para o trabalho. Também foi utilizado o método documental que propiciou as informações específicas sobre os setores e cargos da empresa, na qual foi elaborado o estudo de caso. Todavia, tratam-se de dados não numéricos, sendo que assim sua mensuração é mais qualitativa. Partindo desse pressuposto foi desenvolvida uma pesquisa exploratória por meio de levantamento de dados de cada setor, de cada cargo e tarefa oriundos do controle interno da empresa.

Conforme ensina Gil (1999, p. 43):

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

A pesquisa descritiva foi realizada, a partir dos dados extraídos e, dessa forma, foi possível reformular as funções e os perfis exigidos, para um conhecimento mais aprofundado sobre seleção de pessoal da concessionária de veículos. Ainda, segundo Gil (1991) tal pesquisa visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

## 6 RESULTADOS

Este artigo aborda a situação de uma concessionária de Francisco Beltrão, que apresenta deficiência na contratação, pelo fato de não fazer a seleção correta, conforme técnicas citadas inicialmente. Tal fato gera uma grande rotatividade de empregados.

As técnicas utilizadas atualmente para o recrutamento da concessionária X são anúncios em agências de empregos ou quando o próprio candidato tem interesse em trabalhar na empresa e a procura. Os candidatos às vagas são atendidos diretamente pela telefonista, que fornece um formulário que deve ser preenchido com os dados pessoais do candidato e respostas a algumas perguntas. Logo após, esse formulário é encaminhado ao RH para ser arquivado no banco de dados da empresa e, quando surgir alguma vaga, serão selecionados alguns currículos para possíveis entrevistas. É importante apontar que as entrevistas não são feitas inicialmente pelo RH, mas pelo gerente do setor em que existe a vaga.

No quadro 2 apresenta-se uma breve comparação entre os cargos e métodos de seleção considerados eficazes para uma possível diminuição da rotatividade, causada em grande parte devido a contratação inadequada.

### **Quadro 2:** Método de seleção para cargo de vendedor

Cargo: vendedor de veículos.

Função: atender clientes, executar vendas de veículos e acessórios.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio, ter conhecimento dos veículos, acessórios, ser simpático e convincente.

Método de seleção: entrevista de seleção, provas ou testes de conhecimento ou de capacidade.

FONTE: Elaborado pelos autores.

A entrevista de seleção serve para avaliar o perfil do candidato e as provas ou testes de conhecimento ou de capacidade para verificar os conhecimentos que o candidato possui sobre os veículos e acessórios automotivos vendidos pela empresa.

**Quadro 3:** Método de seleção para cargo de secretária de vendas

Cargo: secretária de vendas.

Função: auxiliar nas vendas de veículos, transferências, documentação de contratos.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio, ter agilidade com documentação e uma boa dicção.

Método de seleção: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

O quadro 3 demonstra que, para o cargo de secretária de vendas, a entrevista de seleção é suficiente para avaliar os candidatos a vaga, pois por meio dela pode-se avaliar a boa dicção, espontaneidade e carisma do candidato.

**Quadro 4:** Método de seleção para cargo de telefonista

Cargo: telefonista.

Função: atender, executar chamadas telefônicas e recepcionar clientes na entrada da loja.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio, curso de atendimento ao cliente e uma boa dicção.

Método de seleção: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

O quadro 4 demonstra que, para o cargo de telefonista, a entrevista de seleção é suficiente para verificar se o candidatos a vaga está apto à função, se tem boa dicção, se possui curso de atendimento ao cliente e carisma.

**Quadro 5:** Método de seleção para cargo de responsável financeiro

Cargo: financeiro.

Função: responsável pela entrada/saída de dinheiro da empresa, controle de bancos e caixa, pagamento de fornecedores, recebimentos de clientes e análise gerencial.

Pré-requisitos: diploma de curso superior (em nível de graduação de ciências econômicas, administração ou ciência contábil, devidamente registrado no conselho da classe), experiência na área e referência profissional.

Método de seleção: entrevista de seleção e provas ou testes de conhecimento ou capacidade.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para selecionar candidatos ao cargo de responsável financeiro, confor-

me demonstra o quadro 5, a entrevista de seleção servirá para obter maiores dados e filtrar os melhores candidatos, já na prova de conhecimento avalia-se o conhecimento prático do cargo conforme os pré-requisitos anunciados.

**Quadro 6:** Método de seleção para cargo de auxiliar de escritório

Cargo: auxiliar de escritório.

Função: auxiliar nas rotinas diárias da administração financeira, arquivamento de documentação, atendimento de clientes e fornecedores, emissão de notas fiscais e lançamentos de notas de entradas.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio e cursando nível superior.

Método de seleção: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de auxiliar de escritório somente a entrevista de seleção é suficiente para verificar se o candidato está apto à função, conforme demonstrado no quadro 6.

**Quadro 7:** Método de seleção para cargo de analista de tecnologia da informação

Cargo: analista de tecnologia da informação (TI).

Função: responsável pela manutenção, configuração de *software*, *hardware*, controle de internet e de rede.

Pré-requisitos: diploma de curso superior (em nível de graduação em engenharia da computação ou sistema de informação, devidamente registrado no conselho de classe).

Método de seleção: entrevista de seleção e provas ou testes de conhecimento ou capacidade.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de analista de tecnologia da informação, conforme demonstra o quadro 7, são necessários: a entrevista de seleção para verificar o perfil do candidato e as provas ou testes de conhecimento ou capacidade para verificar o nível de conhecimento do candidato na área de tecnologia da informação.

**Quadro 8:** Método de seleção para cargo contador

Cargo: contador.

Função: responsável pelo setor contábil, pelas análises contábeis, classificação de contas contábeis, fechamento de balanço, perícia e auditoria contábil, estabelecer todos os procedimentos dentro das normas contábeis, organizar mensalmente os balancetes, apurar os impostos e encargos sociais quando necessário.

Pré-requisitos: diploma de curso superior (em nível de graduação em ciências contábeis, devidamente registrado no conselho de classe).

Método de seleção: entrevista de seleção, testes de personalidade e técnicas de simulação.

FONTE: Elaborado pelos autores.

No processo de seleção para o cargo de contador, conforme demonstra o quadro 8, são utilizados os três métodos, pois com a entrevista de seleção observa-se melhor o perfil do candidato e é possível verificar onde já trabalhou e se possui indicações. Já o teste de personalidade é importante, pois o contador será responsável por uma equipe de auxiliares, assim analisa-se como será seu comportamento em grupo. Por fim, as técnicas de simulação irão apresentar uma situação de dificuldades, problemas, e a possibilidade de verificar como esse candidato se portará nas rotinas.

**Quadro 9:** Método de seleção para o gerente de peças

Cargo: gerente de peças.

Função: responsável pelas compras de peças de estoque, pelas vendas de peças para clientes, informes mensais com relatórios sobre o controle de estoques e análise de vendas de peças.

Pré-requisitos: diploma de curso superior (em nível de graduação em ciências contábeis, administração ou ciências econômicas, desde que devidamente registrado no conselho de classe), amplo conhecimento em peças de veículos automotivos, bom relacionamento e liderança.

Método de seleção: entrevista de seleção, testes de personalidade e técnicas de simulação.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Na seleção de candidatos para o cargo de gerente de peças, como apresenta-se no quadro 9, utiliza-se os três métodos, pois com a entrevista de seleção observa-se melhor o perfil do candidato. Por sua vez, o teste de personalidade é importante, pois o gerente irá trabalhar diretamente com pessoas da empresa, assim é possível avaliar como será seu comportamento. Por fim, as técnicas de

simulação representarão, de forma simbólica, situações inerentes ao futuro cargo como dificuldades e problemas e, assim, será possível analisar como esse candidato se portará nas rotinas.

**Quadro 10:** Método de seleção para cargo de vendedor de peças

Cargo: vendedor de peças.

Função: responsável por vendas de peças, atendimento a clientes, encaminhamento das mercadorias por frete.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio, cursando curso superior, bom conhecimento em peças.

Método de seleção: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de vendedor de peças é possível selecionar candidatos mediante entrevista, pois servirá para avaliar o perfil do candidato e para verificar seu nível de conhecimento sobre o setor de peças.

**Quadro 11:** Método de seleção para cargo de estoquista

Cargo: estoquista.

Função: responsável pelo estoque da empresa, registro de entradas e saídas de mercadorias do estoque.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio.

Método de seleção: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de estoquista a entrevista de seleção é suficiente para verificar se o candidato está apto à função, conforme demonstrado no quadro 11.

**Quadro 12:** Método de seleção para cargo de gerente de serviços

Cargo: gerente de serviços.

Função: responsável pelo atendimento à clientes nos setores de mecânica, serviços e atendimento total ao cliente.

Pré-requisitos: diploma de curso superior em nível de graduação em ciências contábeis, administração ou ciências econômicas, devidamente registrado no conselho de classe, conhecimento amplo em setores de serviços de automotivos, boa dicção e liderança em equipe.

Método de seleção: entrevista de seleção, testes de personalidade e técnicas de simulação.

FONTE: Elaborado pelos autores.

No processo de seleção para o cargo de gerente de serviços, conforme demonstra o quadro 12, são utilizados os três métodos, pois com a entrevista de seleção observa-se melhor o perfil do candidato. Já o teste de personalidade é importante para avaliar e tentar prever como será o comportamento deste candidato no trabalho em equipe. Por fim, as técnicas de simulação irão apresentar situação de dificuldades e, assim, surge a possibilidade de verificar como esse candidato se portará nas rotinas.

### **Quadro 13:** Método de seleção para cargo de mecânico

Cargo: mecânico.

Função: responsável pela manutenção, reparos e revisão de veículos.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio e curso profissionalizante de mecânica.

Método: entrevista de seleção e testes de conhecimento ou capacidade para verificar o nível de conhecimento que este profissional possui.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para o cargo de mecânico, além da entrevista de seleção que avalia o perfil do candidato, é importante a prova de conhecimentos ou capacidade, conforme demonstrado no quadro 13, para avaliar o nível de conhecimento que o candidato tem acerca do setor de mecânica em geral.

### **Quadro 14:** Método de seleção para cargo de consultor técnico

Cargo: consultor técnico.

Função: responsável por recepcionar o cliente de serviços, verificar qual é o problema do veículo (para repassar ao mecânico que executa o serviço) e entregar o veículo ao cliente quando o serviço estiver terminado.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio, conhecimento básico sobre serviços e mecânica de veículos automotivos.

Método: entrevista de seleção e teste de personalidade.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para selecionar os candidatos aptos ao cargo de consultor técnico, conforme apresenta o quadro 14, dois métodos são adequados, pois mediante da entrevista de seleção identifica-se o candidato que possui o perfil necessário. Por sua vez, o teste de personalidade é importante, pois o consultor técnico irá atuar em contato direto com os clientes, assim é conveniente avaliar sua postura.



**Quadro 15:** Método de seleção para cargo de auxiliar de mecânico

Cargo: auxiliar de mecânico.

Função: auxiliar o mecânico nos serviços de revisão, manutenção e reparos.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio e curso profissionalizante de mecânica.

Método: entrevista de seleção e prova de conhecimentos ou capacidade.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Conforme demonstra o quadro 15, para avaliar candidatos ao cargo de auxiliar de mecânico aconselha-se a realização de entrevista que permita traçar o perfil do candidato e, na sequência, a aplicação de um teste de conhecimentos ou capacidade para avaliar se o candidato está apto para auxiliar um mecânico automotivo.

**Quadro 16:** Método de seleção para cargo de funileiro

Cargo: funileiro.

Função: responsável pelo setor de funilaria e pintura de veículos.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio e curso profissionalizante de funilaria e chapeação.

Método: entrevista de seleção e ou teste de conhecimentos ou capacidade.

FONTE: Elaborado pelos autores

Para o cargo de funileiro, além da entrevista de seleção que avalia o perfil do candidato, é importante a prova de conhecimentos ou capacidade, conforme demonstrado no quadro 16, para avaliar o nível de conhecimento que o candidato tem acerca do setor de funilaria e pintura de veículos.

**Quadro 17:** Método de seleção para cargo de serviços gerais

Cargo: serviços gerais.

Função: auxiliar nos serviços gerais da empresa, limpeza e organização.

Pré-requisitos: certificado de conclusão do ensino médio.

Método: entrevista de seleção.

FONTE: Elaborado pelos autores.

Para selecionar candidatos para os serviços gerais faz-se necessário a realização de entrevista para verificar se o candidato está apto à função, conforme demonstrado no quadro 17.

## **7 ANÁLISE FINAL**

Por meio desse estudo verificou-se que para os cargos de maior hierarquia são necessários mais critérios para selecionar o candidato melhor qualificado para a função. Assim aconselha-se a realização de entrevista de seleção, teste de personalidade e técnicas de seleção. Tais instrumentos permitem verificar a personalidade e o comportamento do candidato e prever como este se portaria atuando na empresa e no atendimento de pessoas e clientes. Ainda, permite avaliar qual seria a atitude desse candidato perante problemas do cotidiano. Para os demais cargos aconselha-se a entrevista de seleção que serve para verificar o perfil operacional e, em alguns casos, a realização de testes de conhecimento para mensurar o nível de conhecimento do candidato acerca da função que exercerá na empresa.

## **8 CONCLUSÃO**

O estudo realizado serviu para diminuir as dúvidas existentes quanto ao recrutamento e seleção de pessoas, bem como apresentar a organização melhorias neste processo, especificamente no setor automobilístico. Sabe-se que mediante a correta utilização das ferramentas disponíveis, é possível que as empresas efetuem uma seleção de pessoal eficaz, fazendo a inserção da pessoa com o perfil adequado ao cargo disponível. Com isso, elimina-se o desperdício de tempo, inclusive em treinamentos, pois se o ocupante do cargo não for a pessoa certa para desenvolver determinada tarefa, de nada adiantará investir em tais treinamentos.

Com a realização do estudo observou-se o clima e o sistema organizacional da empresa com o objetivo de apresentar melhorias no processo de seleção de funcionários. Este objetivo foi atingido, porém somente a apresentação não será suficiente. A aplicação desses métodos faz-se necessário e, para tanto, será conveniente a implementação do setor de recursos humanos na empresa.

O setor de recursos humanos será responsável por: organizar treinamentos; entrevistas e testes de capacidade; provas de conhecimentos e psicométricos; e, testes de personalidade.

Devido à exigência do mercado e de se estar continuamente em evolução, faz-se necessário que novos programas, como qualidade de vida no ambiente de trabalho, pesquisas de satisfação do funcionário em relação a seu cargo e salário, plano de carreira, entre outros, sejam estudados e aplicados na organização.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAHÓZ, A. Nova economia. **Revista Exame**, São Paulo, a. 33, v. 695, n. 17, p. 122-130, 25 ago. 1999.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2001.

REIS, V. A. **Entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. São Paulo: Qualitymark, 2003.